



Máster de Consultoría 2013

Proyecto Final Máster. Nueva estrategia de mercado en el sector de la moda. "Caso Blanco"

Ana Campos González

Tutor: Francisco Calvo Vicente



No te rindas, por favor no cedas,
Aunque el frío queme,
Aunque el miedo muerda,
Aunque el sol se ponga y se calle el viento,
Aún hay fuego en tu alma,
Aún hay vida en tus sueños
Porque cada día es un comienzo nuevo,
Porque esta es la hora y el mejor momento.

Mario Bennedetti

No te rindas



INDICE

INTRODUCCIÓN	V
<i>FOREWORD</i>	VII
1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. SITUACIÓN DE BLANCO Y ALHOKAIR.....	4
3. SITUACIÓN DEL ENTORNO	15
4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	26
4.1 Análisis interno. Fortalezas y debilidades	26
4.2 Análisis externo. Oportunidades y amenazas.....	27
4.3 Estudio de mercado	29
5. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	33
5.1 Blanco.....	33
5.2 El grupo Alhokair.....	34
5.3 Nueva visión de la compañía.....	37
5.4 Objetivos fijados en el plan estratégico.....	39
6. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA	46
7. PLAN DE ACCIÓN.....	51
8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN	57
BIBLIOGRAFÍA	59
ANEXO.....	60



TABLA DE IMÁGENES

Ilustración 1. Trayectoria de Blanco	14
Ilustración 2. Visión y misión del grupo <i>Alhokair</i>	34
Ilustración 3. Las 4 vertientes que marcan los objetivos	39
Ilustración 4. Evolución de los mercados de mayor crecimiento	23
Ilustración 5. DAFO	27
Ilustración 6. Oportunidades	28
Ilustración 7. Amenazas	28
Ilustración 8. Líderes moda española	30
Ilustración 9. Líneas estratégicas	47
Ilustración 11. Ámbitos actuación de la estrategia	49
Tabla 1. Indicadores de Evaluación del Plan Estratégico	58

INTRODUCCIÓN

La crisis española que comenzó en el 2008, y que continua en la actualidad, ha tenido efectos negativos en todos los sectores y ha afectado por igual al entorno económico, político y social.

Esta crisis originada principalmente por el final de la burbuja inmobiliaria, la crisis bancaria de 2010 y el aumento del desempleo, ha provocado una drástica disminución del crédito a las familias y pequeños empresarios por parte de los bancos y cajas. Sí a esto le unimos unas inadecuadas políticas de gasto del gobierno central, un elevado déficit público de las administraciones, corrupción política, y un deterioro de la productividad, el resultado es, que muchas empresas españolas, grandes y pequeñas, no han podido sobrevivir a su azote.

La caída del consumo ha provocado que muchas compañías con una larga trayectoria vean disminuidas sus ventas hasta verse obligadas a realizar severos planes de reestructuración e incluso, en el peor de los casos, hasta desaparecer. Por suerte, este no ha sido el final de Blanco, grupo textil creado por Bernardo Blanco, el cual se adhirió a concurso de acreedores en junio de 2013 alegando problemas económicos y financieros. Tras varios procesos de reestructuración para acabar con la deuda fue finalmente vendida al grupo Alhokair¹.

Este proyecto está realizado bajo el punto de vista del director de estrategia de la compañía, y tomando como punto de partida la situación de la marca a fecha de la adquisición por parte del grupo Alhokair, Enero del 2014. El objetivo es presentar al nuevo propietario de Blanco la estrategia a seguir, para no perder la esencia de la marca y a su vez generar valor, tanto económico como corporativo.

¹ Compañía fundada en 1990 por Fawaz, Salman and Abdulmajeed Alhokair. Información disponible en <http://www.fawazalhokairfashion.com/about-us/>

Para su desarrollo es necesario disponer de información del sector veraz y contrastable. Por ello el estudio se realizará en base a la documentación obtenida de entidades fiables (cifras de negocio, situación de los mercados correspondientes al sector de la moda, entre otros datos mostrados); como son ACOTEX (Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos, representativa de los empresarios y autónomos del sector y fundada en 1977), el ICEX (entidad pública empresarial de ámbito nacional encargada de promover la internacionalización de las empresas españolas), el INE (Instituto Nacional de Estadística) y el BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil). También en base a potenciales publicaciones web del sector como *Modaes.es*², y prensa económica; *Expansión*³, *Cinco días*⁴ y *el Economista*⁵. Además de estas publicaciones y organismos, existen una gran cantidad de especialistas del sector que escriben artículos en prensa y en blogs, y que realizan charlas en importantes escuelas de moda y eventos, que han sido de gran ayuda para poder posicionarme con ‘comodidad’ en el rol que he asumido.

Toda esta información; cuantitativa y cualitativa, basada en cifras, datos, estadísticas, conocimientos, experiencia y opiniones, junto con los conocimientos adquiridos en el Máster de Consultoría de Gestión de Empresas, principalmente en el módulo de estrategia, pero apoyándome e hilando con en el resto de módulos, he realizado este análisis y plan de acción con el fin de hacer renacer a Blanco.

² Disponible en <http://www.modaes.es>

³ Disponible en <http://www.expansion.com>

⁴ Disponible en <http://cincodias.com>

⁵ Disponible en <http://www.eleconomista.es>

FOREWORD

The Spanish crisis has had a negative impact on all sectors and has equally affected the economic, political and social environment.

This crisis caused mainly by the end of the housing bubble, the banking crisis of 2010 and the rise in unemployment, has caused a drastic reduction in credit to households and small businesses by banks and building societies. If we join inadequate policies of central government spending, high public deficit administrations, political corruption, and a decline in productivity, the result is that many Spanish businesses could not survive his whip.

The consumption drop has led many companies with a long history, diminished sales look to be forced to make severe restructuring plans and even disappear in the worst cases. Luckily, this has not been the end of Blanco, a textile group created by Bernardo Blanco Solana, which acceded to bankruptcy in June 2013 alleging economic and financial problems. After several restructuring to eliminate debt was finally sold to Alhokair group.

This project is conducted by the view of the director of company strategy, and taking as starting point the status of the brand as of the acquisition by the Alhokair group in January 2014. Aims to present the new owner Blanco's strategy to continue to keep the essence of the brand and in turn create economic and corporate value.

For its development is necessary to have accurate and verifiable information of the sector. Therefore, the study will be based on documentation obtained from reliable entities.



All quantitative and qualitative information based on facts, figures, statistics, knowledge, experience and views, along with the knowledge acquired in the *Máster de Consultoría de Gestión de Empresas*, mainly in the form of strategy, but leaning and spinning with the other modules, I have performed this analysis and action plan in order to be reborn Blanco.

1. RESUMEN EJECUTIVO

Blanco⁶ es una empresa española especializada en el diseño, producción, distribución y comercialización de todo tipo de accesorios y prendas de vestir para la mujer y el hombre actual. Durante los últimos años la compañía ha emprendido un arduo proceso de internalización y adaptación a un mercado muy exigente y con una gran competencia. Es consciente que las personas son el verdadero éxito y es en ellas en quien se centra a la hora de diseñar cada una de las colecciones, para ofrecer un producto que satisfaga las necesidades tanto a nivel de diseño como de precio, dando respuesta en el menor tiempo posible a los cambios que se producen en el entorno.

Es importante ser conscientes de la situación que atraviesa no solo España, sino gran parte del mundo, por ello se intenta reducir al máximo los precios sin perder la calidad y la tendencia que caracteriza la marca. La transformación de la imagen corporativa fue la antesala de una expansión internacional que se ha visto paralizada por los problemas de liquidez a los que se enfrentó la firma el año pasado.

El mercado y los clientes cada vez son más exigentes y buscan nuevas y diferentes formas de interactuar con las empresas. Además, requieren de éstas nuevos productos y/o servicios constantemente; quieren que ser sorprendidos, buscan comodidad e innovación, pero sobretodo desean participar y ser escuchados. Hoy en día los medios sociales son imprescindibles para poder crear esa comunicación con el cliente, y se ha de tener en cuenta, que el consumidor evoluciona de forma tan rápida como lo hacen las

⁶ Blanco trabaja cada temporada para ofrecer un producto de máxima tendencia con un precio asequible. Un producto inspirador creado por diseñadores que disfrutan de la libertad de soñar que les ofrece la moda. Se dirige principalmente a la mujer de espíritu urbano que busca en la combinación de prendas una forma de expresión personal. Definición de la filosofía de la firma disponible en <http://www.blanco.com/webapp/wcs/stores/servlet/EmpresaView?genre=B&catalogId=12551&langId=-5&storeId=10151>

nuevas tecnologías y la única forma de seguir su ritmo, sus cambios, sus nuevos gustos, es estar escuchando lo que dicen.

Además de la comunicación con el cliente, es importante cuidar los espacios y dotarlos de personalidad, así como entender la nuevas formas de comprar del consumidor, la evolución de la sociedad y el entorno. Las tecnologías permiten abrir nuevas formas de comunicación y llegar a cualquier lugar sin disponer de una ubicación física. Por lo tanto, se ha de tener un trato especial y dotar de personalidad todas las formas de comunicación y los canales en los que se tenga presencia. Se han de mantener los valores de marca y la identidad de la empresa en cada uno de ellos, y se ha de mostrar cercanía, experiencia de marca, excelencia y compromiso.

En esta nueva etapa para la compañía Blanco, que comienza con la adquisición por parte del grupo Alhokair, se desarrollará una propuesta de un nuevo plan estratégico que, sin olvidar las raíces de ambos grupos se adapte a los cambios del mercado, y pueda generar una unión exitosa.

Este plan estratégico es un plan realista y enfocado al sector de la moda. **Los objetivos de este plan estratégico son aprovechar las ventajas competitivas de ambos grupos de forma sinérgica y crear valor, tanto económico como de marca, para lograr fidelizar al consumidor.**

Estos objetivos se presentarán desde 4 ejes diferenciados pero a su vez totalmente relacionados. Objetivos a nivel de **cliente**, donde marca un incremento de ventas y aumento de beneficios con respecto los últimos años, así como el aumento de la satisfacción de éste. Esto se llevará a cabo con acciones de formación del personal, ambiente laboral, modernización de tiendas físicas, e innovando en toda relación con el cliente. Los objetivos a nivel de **canal** comprenden la apertura de tiendas y de una tienda insignia de la marca. También se contempla el control de resultados de las tiendas y el desarrollo de una plataforma para el m-commerce. La innovación y una participación activa en los *Social Media* es crucial en este eje. Respecto al **concepto**,

los objetivos fijados están en relación al cambio de imagen de las tiendas y al programa de sostenibilidad medioambiental a aplicar en éstas. Estos objetivos tienen una repercusión triple; a nivel social, medioambiental y económico, y se realizarán en base a rediseño de tiendas y políticas de responsabilidad social y medioambiental. Como último eje tenemos el **producto**. A este nivel los objetivos se centran en la generación y cumplimiento de estándares fijados a los productos así como la centralización del stock en un alto porcentaje para tener mayor control y más margen y rapidez de actuación.

Respecto los cuatro ejes mencionados, el del cliente será el foco de la estrategia de este **Plan Estratégico del 2014-2018**. Se realizará una **estrategia de diferenciación** que se asentará en una **estrategia Up front de la innovación**, que abarcará tanto al concepto como al producto y una estrategia **Bottom up fomentada por la Multicanalidad** y las redes sociales.

2. SITUACIÓN DE BLANCO Y ALHOKAIR.

Blanco, hasta la actual adquisición por el grupo saudí Alhokair, era una empresa española familiar centrada en el sector de la moda y especializada en el diseño, producción, distribución y comercialización de prendas de vestir y accesorios para la mujer y el hombre, principalmente joven. Fue fundada en 1960 por Bernardo Blanco Solana, y la dirigió hasta que pasó el relevo a su hijo, Bernardo Blanco Moreno unos años antes de su muerte. Junto con otros grandes empresarios del sector como Amancio Ortega (Inditex) o Isaac Andik (Mango), Bernardo Blanco situó a España a la vanguardia de la moda.

La empresa

La creación de este imperio comenzó con un crédito 50.000 pesetas y un chico de poco más de 20 años que había estudiado la carrera de profesor mercantil y procedía de una familia dedicada a la actividad ganadera. Bernardo Blanco Solana, trabajador incansable, visionario y con una extraordinaria capacidad de liderazgo, inauguró su primera boutique en Bilbao en 1960, a la que bautizó con su apellido, Blanco. El éxito le llevó a abrir al poco tiempo más tiendas, y fue en los años setenta, cuando la cadena de moda llegó a la capital, a la emblemática calle de Velázquez. Este éxito duró varias décadas sin competencia.

A lo largo de la década de los setenta la empresa se consolida con la apertura de nuevas tiendas en la capital, Sevilla y Barcelona. Blanco se convirtió en una de las mayores compañías españolas de distribución de moda y un referente en el sector enfocado en un público juvenil.

La oferta de la empresa se completa con boutiques dedicadas a la comercialización de todo tipo de artículos de lencería, baño y complementos con la enseña *Blanco*

Accessories, con sedes en Tenerife, Madrid y A Coruña, además de una red de tiendas outlet, *Blanco Stock*, donde venden sus colecciones pasadas con descuentos. Ha llegado a disponer de más de 240 tiendas distribuidas en 15 países, como Portugal, Reino Unido, Grecia ó Arabia Saudí, entre otros.

En sus tiendas se comercializan diversas marcas propias como son *BlancoMan*; moda de hombre, *BlancoBeuty*; maquillaje, *BlancoIngerie*; ropa íntima, *BlancoDenim*; prendas vaqueras, y *Blanco Special Edition*; diseños enfocados en eventos especiales.

Con una facturación cercana a los 300 millones de euros en 2011 (según datos aportados por la compañía, que no consolida sus resultados)⁷, Blanco estaba considerada una de las diez primeras compañías del sector por cifra de negocio, junto con empresas como Inditex, Mango o Cortefiel.

La sede central de Blanco está situada en Madrid, en el municipio de Móstoles. Cuenta con una superficie de 4.600 m² e integra los departamentos de diseño, producción, comercial, recursos humanos, sistemas, obras y mantenimiento, expansión, finanzas y marketing (imagen). Desde 2006 la logística de la empresa se realiza desde Toledo (Seseña), que cuenta con unas instalaciones de 15.800 m² y es desde donde se distribuye el producto a todos los puntos de venta de la península. Dispone de otra sede logística en Parla (Madrid), aunque la fabricación se externalizó a Asia.

Esta empresa familiar se convirtió a partir de los años noventa en un referente de la moda española, gracias a unos diseños de máxima tendencia y unos estampados atrevidos a precios sumamente competitivos, en un mercado en el que la competencia aun no había alcanzado su máximo apogeo.

Blanco lo formaban 14 sociedades; La sociedad **Diagomoda** con actividad principal la confección de prendas de vestir exteriores, mientras que **Summer Gestión**, **Yosi Gesitón**, **Tex-Bi**, **Blancoshop**, **Vagtex**, **TMV**, **Mallorca Textil** y **Complements** y

⁷ [<http://www.modaes.es>]

Blanco Fashion se encargaban del comercio al por menor de prendas de vestir y calzado en establecimientos especializados y mercadillos.

Wonder Gestión y Maemoda se encargaban de la gestión y otras actividades de consultoría de gestión empresarial, mientras **Avance y Diseño** se ocupaba de las actividades de intermediación en operaciones con valores y otros activos de Blanco.

Blanco Moda Internacional era la encargada del control de los puntos de venta de Blanco fuera de España y de otras actividades de consultoría de gestión empresarial y **Tiendas Blanco España** se encargaban de las actividades correspondientes a las sociedades *hólding* del grupo.

Trayectoria

Blanco ha estado marcada por su trayectoria y por las decisiones estratégicas que ha tomado en cada momento; un crecimiento desbordado cuando la crisis ya azotaba España, un salto tardío al extranjero y la búsqueda de socios cuando las deudas ya se habían acumulado son algunas de las razones que llevaron a la compañía a presentarse en concurso de acreedores.

Los primeros años de crisis económica parecieron no afectar a la marca, época en la que comenzaban a llegar los primeros concursos de acreedores en el sector de la moda en España (con la entrada en los juzgados de empresas como Fun&Basics), y obtenía los mejores resultados de su trayectoria. La combinación de diseños actuales y precios bajos encajaba a la perfección con el nuevo consumidor con menos renta disponible.

Esta fortaleza impulsó a la compañía, dirigida desde enero de 2006 por el hijo del fundador⁸, a poner en marcha un ambicioso plan de expansión en el mercado español. La cadena incrementó de forma acelerada su red de tiendas por la península, con

⁸ Información obtenida del BORME.

aperturas en calles tan emblemáticas como Paseo de Gracia en 2009, buscando la mejor ubicación sin mirar precio.

La empresa llegó a contar con una plantilla de más de 3.000 empleados, con plataformas logísticas en Parla, Seseña y China. También disponía de oficinas de compra en China, India y Marruecos.

El crecimiento y la internacionalización de la empresa no iba acompañado por una profesionalización de su gestión ni de su organización, y hasta ese momento, Bernardo Blanco Moreno continuaba controlando todas las áreas de la compañía apoyado en su mano derecha Cristina Maynau.

En 2010 abrieron tiendas propias en Inglaterra y Portugal, y se creó Blanco Moda Internacional, sociedad encargada de controlar las tiendas propias del grupo fuera de España. Mientras tanto, las franquicias del grupo, se gestionaban por los socios locales de cada país, y establecían contacto comercial con la sociedad Diagomoda, dedicada a la confección de prendas de vestir.

Tras consumir sus propios fondos y junto con la caída del consumo en 2011, Blanco recurrió a entidades financieras para desarrollar su plan de crecimiento. En este año las ventas totales del sector de la moda retrocedieron un 2,6%⁹, y las ventas de la empresa comenzaron a descender.

Según los últimos datos disponibles en el Registro Mercantil, Diagomoda, una de las principales sociedades de la empresa, cerró en 2011 con una deuda financiera de 24 millones de euros, mientras que en Avance y Diseño, otra de las principales sociedades del grupo, la deuda ascendía a 48 millones de euros, cantidades a las que habría que sumar deudas con proveedores de alrededor de 46 millones de euros.

⁹ [<http://www.acotex.org/>]

Junto con el descenso de las ventas la cadena se encontró unos elevados costes de alquiler contraídos en los últimos años. Por lo que la empresa consideró que su única salida eran los mercados internacionales y comenzó nuevamente de forma acelerada un proceso de expansión por el extranjero que pasó a ser el centro de su estrategia de mercado.

Inicialmente optó por tiendas propias en mercados tradicionales como Grecia, Francia o Reino Unido, y franquicias en otros países. Tras instalarse a mediados de 2010 en Grecia, comenzó su inserción en Oriente Medio, un mercado en el que ya estaban la mayoría de cadenas españolas; Qatar, Abu-Dhabi, Arabia Saudí o Dubai, fueron varias de las ubicaciones donde llevó su marca entre 2010 y 2011, siempre de la mano de socios locales.

La empresa, que ya contaba con tiendas en Reino Unido y Portugal, probó suerte en Latinoamérica, otro mercado en el que ya tenía presencia la distribución española. En 2012 la empresa se posicionó en Venezuela, República Dominicana y México (el 1 de diciembre de 2012), estando presente de esta forma en quince países en todo el mundo mediante el sistema de franquicias. Su objetivo era terminar el año 2012 con un total de más de 60 tiendas fuera de España.

En el marco de su estrategia de proyección internacional y de renovación de su imagen corporativa, así como para captar la atención de un público internacional, la firma cambió en enero del 2012 el nombre con el que se le conocía en el mercado español por *SuitBlanco*. La incorporación del término ‘suite’ se presentó como el inicio de una nueva etapa en la que se buscaba una visión de marca más sofisticada y un nuevo posicionamiento internacional. El 15 de mayo de 2012 se hizo oficial el nuevo nombre y un nuevo concepto en sus espacios de venta al público, y de manera progresiva se fue adaptando la imagen de todas las tiendas que operaban bajo la marca Blanco.

Además, en su agresiva expansión internacional, la empresa incluyó la venta online en el mercado español y portugués en el 2011 y en el mercado francés en noviembre de 2012.

SuiteBlanco cerró el ejercicio 2012 dando pérdidas por segundo año consecutivo; el grupo textil¹⁰ arrojó una pérdida total de 33,51 millones de euros¹¹; de los cuales, las principales sociedades registraron unas pérdidas de; 10,27 millones de euros TMV, seguido de Blanco Fashion, con un resultado negativo de 8,3 millones de euros, Tesbi (-5,67 millones), Vagtex (-4,49 millones), Summer Gestión (-2,44 millones), Yosi (-1,56 millones) y Mallorca Textil (-761.000 euros). Unas cifras que, comparadas con el volumen de negocio conseguido por la firma, y con otras empresas ese mismo año, no parecerían tan graves.

Expertos del sector consideraron que la expansión con franquicias fue tardía¹², y al tener tanta prisa, la elección de algunos socios no fue la correcta. Las ventas internacionales no lograron levantar el débil mercado español donde Blanco contaba con elevados costes derivados de la expansión en plena crisis.

Debido a la falta de liquidez, el actual director Bernardo Blanco Moreno, a mediados del 2012 se planteó la búsqueda de un socio. El grupo encargó a varias empresas la búsqueda de financiación y se barajaron nombres como Mango, compañía que estaba dispuesta a hacerse con el control de Blanco, pero con la cual no se llegó a un acuerdo por las condiciones impuestas por Bernardo Blanco Moreno.

¹⁰ Como se ha mencionado antes, el grupo textil Blanco estaba formado por 14 sociedades; *Diagomoda*, *Summer Gestión*, *Yose Gestión*, *Tex-Bi*, *Blancoshop*, *Vagtex*, *TMV*, *Mallorca Textil* i *Complements*, *Blanco Fashion*, *Wonder Gestión*, *Maemoda*, *Avance* y *Diseño*, *Blanco Moda Internacional* y *Tiendas Blanco España*.

¹¹ Según información de Europa Press, facilitada por fuentes judiciales en <http://estilosdevida.bolsamania.com>

¹² *Otras empresas del sector como Inditex o Mango habían comenzado su expansión unos 20 años antes, y habían tardado décadas en expandirse con la rapidez con la que se expandió Blanco en los últimos 5 años.* Disponible en <http://estilosdevida.bolsamania.com>

Año 2013, la crisis

En marzo del año 2013 la firma comenzó las negociaciones con su plantilla para modificar sus condiciones laborales, lo que implicaba cambios en las retribuciones percibidas y desembocó en la suspensión temporal del sistema de incentivos por el que se suelen regir la mayoría de las cadenas de moda.

En abril, la compañía solicitó el precurso de acreedores tanto para su sociedad matriz, Avance y Diseño S.L. como para el resto de las sociedades del grupo. De esta forma le permitía a la firma negociar durante 3 meses (ampliable a 4) con sus acreedores sin que estos pudieran instar al concurso de acreedores.

Esta situación empujó a la compañía a realizar cambios en su estructura y reorganizar su presencia en el mercado nacional e internacional, reduciendo su red de distribución, uno de los principales activos de la compañía. El primer paso que se dió fue el cierre de 50 tiendas en España, Grecia y Reino Unido, mercado donde se retiró por completo.

Para garantizar la continuidad del negocio y debido a los serios problemas de liquidez en los que se encontraba, Blanco contrató los servicios de la firma estadounidense Gordon Brothers, empresa especializada en reestructuraciones. El objetivo era buscar alternativas a la liquidación de la compañía y de esta forma garantizar la continuidad de su negocio.

El siguiente paso fue cerrar en junio el 30% de sus tiendas, alguna de ellas ubicadas en las principales calles comerciales como en la calle Preciados de Madrid o Paseo de Gracia en Barcelona.

Fue el 12 de junio cuando el Juzgado de lo Mercantil número 8 de Madrid admitió a trámite el concurso voluntario de acreedores para todas las sociedades de Blanco y se nombró a la auditoria KPMG como administradora concursal. Además, se despidieron a más de 700 empleados y se cerraron 42 tiendas.

Los administradores concursales pusieron en venta a la compañía de forma completa; tiendas, personal, marcas y almacenes. El precio fijado del lote completo estaba en 25 millones, pero no hubieron ofertas en el plazo establecido. En la última fase de la puja por Blanco quedaban solo Alhokair y el Grupo Cortefiel, que analizó la adquisición pero optó por centrarse en el desarrollo internacional. Otros candidatos fueron el grupo de distribución de moda Mango, y la compañía venezolana Phoenix World Trade.

En noviembre la empresa, tras un extenso periodo de negociaciones con diferentes grupos del sector, pactó su venta con el grupo saudí Alhokair. Este grupo era propietario de sus franquicias en Oriente Medio y se había propuesto crear un grupo de moda en el mercado español utilizando a Blanco como trampolín. La adquisición se valoró en alrededor de 40 millones de euros¹³.

Año 2014, la venta

El sector del *retail* registró **en 2013 un total de 138 concursos de acreedores**, lo que supone un 2% del total registrado en España. Desde 2009, alrededor de 30.500 compañías, de las cuales 589 pertenecen al sector textil, se han declarado en concurso de acreedores. De todas estas compañías, Blanco ha sido la protagonista del mayor concurso de acreedores del sector de moda y distribución en España.

El 12 de enero de 2014, el Juzgado Mercantil número 8 de Madrid aprobó la venta de los activos de la cadena textil española Blanco al grupo Alhokair. La operación gestionada por KPMG se valoró, tal y como ya se ha comentado, en unos 40 millones de euros. Además, preveía el mantenimiento de los 1.200 empleados así como del equipo directivo gestionado por Bernardo Blanco Moreno.

¹³ Según información de distintas fuentes. <http://www.expansion.com/2014/01/12/empresas/distribucion/1389526633.html>

Tras la reestructuración llevada a cabo por el grupo Gordon Brothers Europe, se dotó a la compañía de una liquidez por valor a 20,8 millones de euros, cantidad que asumiría el grupo Alhokair. El grupo saudí se encargaría de pagar en efectivo 1,5 millones de euros y asumiría deuda por valor de 6,44 millones. Además abonaría créditos por unos 5 millones, generados por el mantenimiento de la actividad desde el 1 de noviembre hasta la venta (fijada para el 31 de enero de 2014). También asumiría el cargo de 2.93 millones correspondientes al crédito laboral de los empleados y los 3,51 millones de los alquileres que estuviesen pendientes de pago.

Alhokair

Alhokair Group es una de las principales compañías de Oriente Medio centrado en el sector del *retail* y el inmobiliario. El grupo se fundó en 1989 como una sociedad de 3 hermanos; Dr. Fawaz Abdulaziz Alhokair, Ing. Salman Abdulaziz Alhokair y Dr. Abdul Majeed Abdulaziz Alhokair, y con la inversión en 2 tiendas de moda de hombre. Hoy en día, el grupo se ha diversificado del sector de la moda a otros sectores como son el inmobiliario, el financiero y el de asistencia médica.

El grupo ha expandido sus negocios más allá de Oriente Medio y ha invertido en los sectores del *retail* e inmobiliarios en el norte de África, EE.UU. y en estados independientes. En el sector de la moda dispone de más de 1.400 tiendas a través de 75 marcas internacionales de moda en 9 países. En el ámbito inmobiliario, el grupo dispone de una red de 13 centros comerciales, y gestiona alrededor de 1,2 millones de metros cuadrados donde se ubican las principales tiendas del sector de la moda. Actualmente, tienen más de 10.000 empleados alrededor de todo el mundo.

En este momento **el grupo persigue extender su negocio** (su *core business*) en el sector del *retail* e inmobiliario mientras desarrolla un portfolio de otras actividades emergentes como son el sector financiero, el ocio-alimentación, la salud y asistencia médica y el sector hotelero.

El sector *core* del grupo es el de la moda, el cual requiere para su crecimiento el aumento de las áreas comerciales. Al estar tan relacionados el sector de la moda con el inmobiliario, se abrieron camino en este sector el cual les proporcionó una nueva fuente de negocio e ingresos así como la posibilidad de seleccionar las ubicaciones en base a los gustos y preferencias de los clientes.

Por la compra de Blanco, **el grupo ha creado una sociedad para operar en España.** Dicha sociedad les servirá para cumplir su nuevo objetivo; la creación de un grupo de moda en el mercado español. Actualmente, el grupo está negociando la adquisición de más compañías y se encuentra buscando acuerdos de distribución con compañías internacionales que quieran operar en España, y al revés.

El grupo saudí ha comenzado a reforzar su cartera en España y se ha reunido con los propietarios de los más de 100 locales comerciales que dispone Blanco en España para renegociar las condiciones de los alquileres y contratos, asesorados por la consultora inmobiliaria CBRE.

AlHokair cotiza en bolsa, y alcanzó en su ejercicio de 2013 unas ventas de alrededor de 920 millones de euros, con un crecimiento del 45% respecto al año anterior. Su beneficio neto fue de alrededor de 123 millones de euros, en un 38% más.

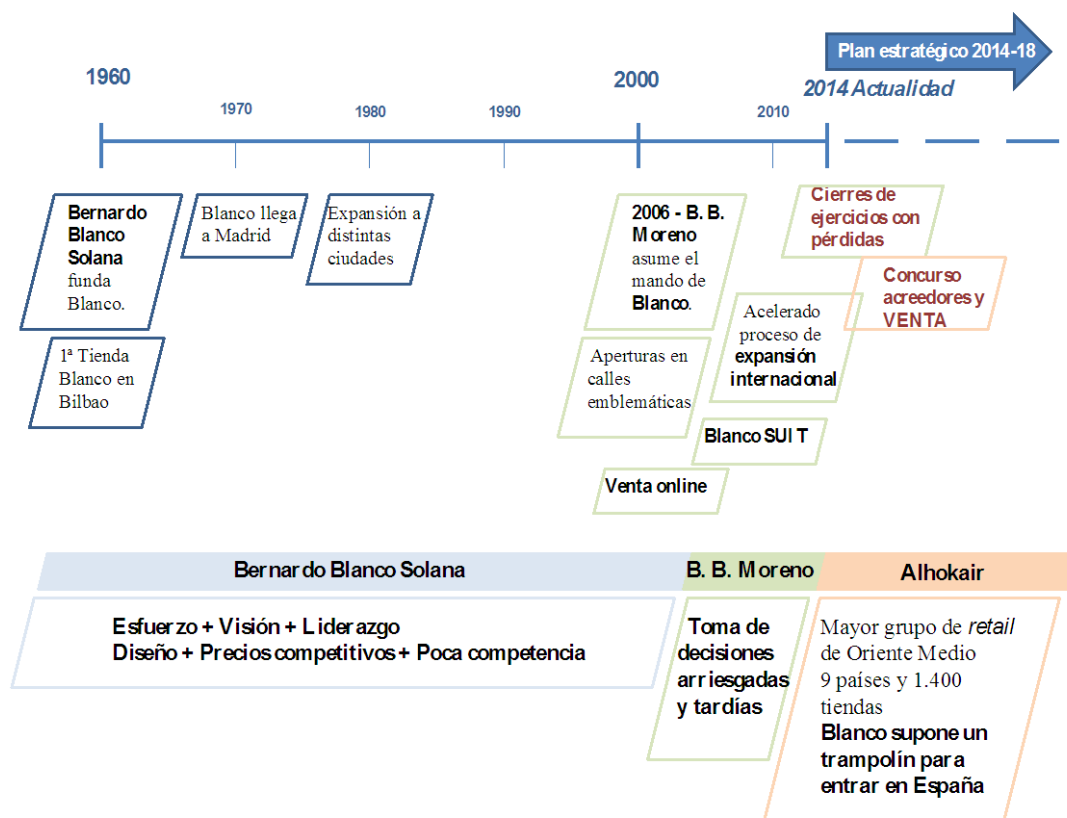


Ilustración 1. Trayectoria de Blanco

3. SITUACIÓN DEL ENTORNO

La desregularización de los mercados, la globalización y las nuevas tecnologías, junto con la crisis económica vivida estos años, han repercutido en todos los sectores, siendo el sector textil uno de los más afectados.

Para poder sobrevivir en este mercado cada vez se ofrece moda más rápida y mejores calidades a precios más bajos. Los consumidores, compran más por menos y son más exigentes que nunca puesto que tienen muchas más opciones, tanto nacionales como internacionales. Estos factores han provocado que el mercado de la moda sea cada vez más competitivo.

La progresiva reducción de las barreras comerciales en el sector ha supuesto el desplazamiento de los principales centros de producción a Asia, donde China ha ido aumentando en los últimos años su tasa de crecimiento hasta desplazar a otros proveedores dominantes del continente asiático.

Los grandes centros textiles europeos han visto como la liberalización del sector ha supuesto un cambio radical en el patrón de comercio mundial. El crecimiento de las importaciones chinas en el sector textil se ha debido fundamentalmente a sus bajos costes salariales y laborales. Los bajos niveles salariales y los reducidos costes de transporte con estos países se han convertido en el principal atractivo para muchas multinacionales, que han optado por estrategias *offshore* en sus procesos productivos, incrementando de este modo la fortaleza económica de China en esta actividad.

Las perspectivas de cara a los próximos años auguran que continuará el crecimiento en China, con una gran probabilidad de controlar el 50% del mercado estadounidense de moda y el 29% del mercado europeo.

España

El sector de la moda española está avalado por grandes grupos textiles reconocidos internacionalmente, como son Inditex con su buque insignia Zara, que cuenta con casi 7.000 tiendas en el mundo; Mango y su infalible estrategia de diversificación, o Desigual y su creativo estilo casual. Además de las joyas *ready-to-wear* de Tous, zapaterías como Camper o Pretty Ballerinas, la cosmética y perfumería *premium* de Natura Bissé (grupo Puig), o el lujo centenario de Loewe o Pronovias, líder mundial en moda nupcial.

Excelentes estrategias de internalización por parte de las empresas están posicionando a muchas de las firmas de moda española en las principales ciudades del shopping mundial; como pueden ser París, Nueva York, Londres, Tokio o Milán, y en los mercados emergentes más prometedores como son Emiratos Árabes, Rusia, China, México o India.

Las *e-shop* de las firmas españolas cruzan fronteras e innovadores recursos de *merchandising* y marketing se utilizan en imponentes *flagship* y *concept stores* que generan experiencia de compra y un reconocimiento de la marca en los cinco continentes.

La moda española se ha convertido en uno de los diez sectores más activos en comercio electrónico. Aunque en 2012 el ritmo de crecimiento se estancó, las estadísticas demuestran un alza de este sector en el *e-commerce* tras la aparición de los *outlets* online y la entrada masiva de operadores nacionales e internacionales de Red.

Pero el sector de la moda española también ha sufrido la crisis económica estos últimos años y se vio afectado, entre otras causas, por el aumento del IVA, lo que provocó el descenso de la renta disponible del consumidor al encarecer productos básicos.

A continuación se muestra la evolución de la facturación del comercio textil en España en el año actual y el 2013, junto con un resumen del 2007 al 2013¹⁴.

A partir del Indicador del Comercio de Moda de ACOTEX, se analiza la evolución de las ventas de moda en el país, desde la perspectiva de empresarios del sector y de analistas y prensa¹⁵.

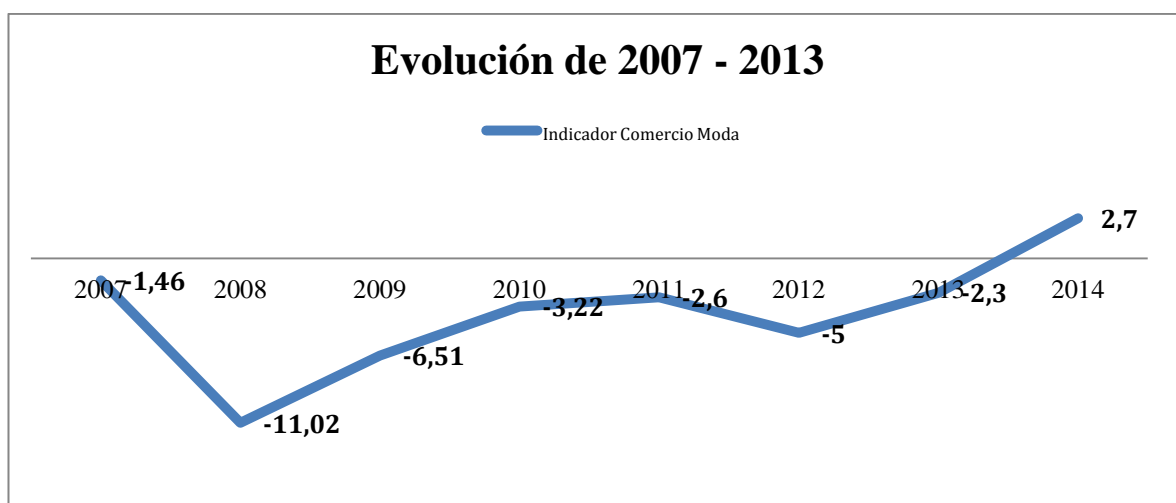


Gráfico 1. Evolución de las ventas de moda en España 2007-2013

El 2007 fue el primer año en el que se empezó a notar el impacto de la crisis económica. En este año las ventas retrocedieron un 1,46%.

La mala situación económica ha provocado, durante algo más de seis años, que el Indicador del Comercio de Moda cierre año tras año en negativo. La reducción del consumo, incrementado por la falta de confianza y de crédito tanto de las empresas como de las familias, la subida del IVA y la reducción de sueldos, han hecho pasar al comercio textil por momentos muy delicados, y han supuesto una caída de las ventas del

¹⁴ Datos obtenidos por el estudio realizado por ACOTEX [<http://www.acotex.org/>]

¹⁵ Gráficos de elaboración propia a partir de los datos obtenidos en la web [<http://www.modaes.es/>]

30% en este intervalo de años. Además, gran parte de las ventas se han tenido que realizar con promociones y/o descuentos, dada la sensibilidad al precio por parte del cliente y a la necesidad de convertir el stock en liquidez por parte de las empresas.

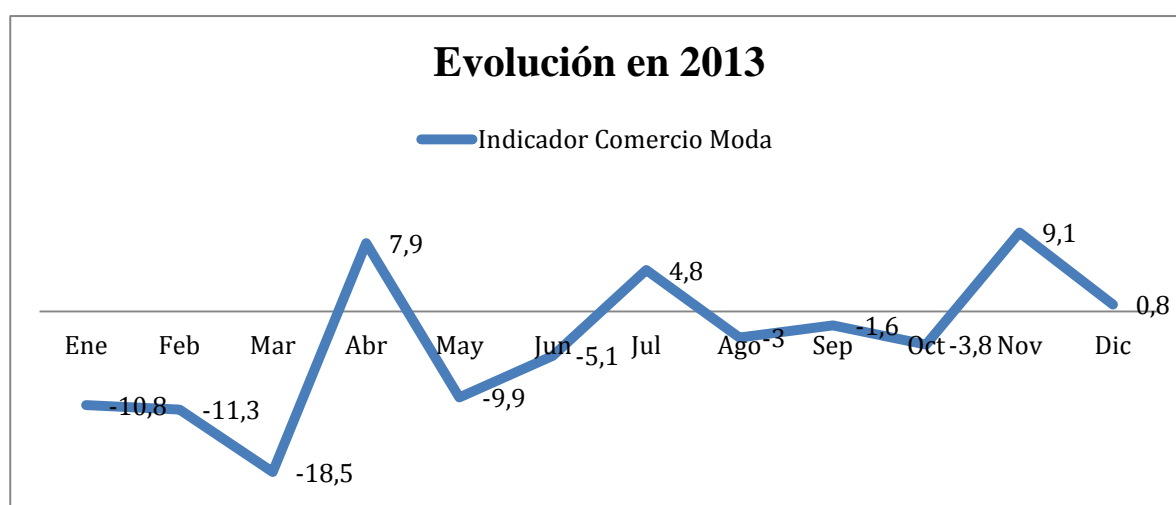


Gráfico 2. Evolución de las ventas de moda en España 2013

El ejercicio 2013 concluyó con un descenso del 2,3% de las ventas, lo que supuso reducir a la mitad la caída del año anterior, el 2012, que se situó en el 5%.

La evolución de las ventas durante 2013 fue negativa, con la caída máxima del 18,5% registrada en marzo y un par de pequeños repuntes; uno en julio, cuando las ventas se elevaron un 4,8% y otro en la recta final.

Respecto al comienzo de año del 2014, son varios los factores que han hecho que las ventas de moda en España hayan cerrado marzo de 2014 con un incremento del 9,8% y que el sector mantenga la tendencia positiva que comenzó en noviembre del año anterior. Este es el segundo mayor incremento anotado en las ventas desde el inicio de la crisis y sitúa al acumulado anual en el 2.7%, de forma que, sí se mantiene la

tendencia, el sector podría cerrar el ejercicio en positivo tras siete años en descenso continuo de las ventas.

Los principales motivos de este incremento se deben a factores económicos como es la baja base de comparación del año anterior, donde las ventas cayeron un 18,5%, así como las mejoras de los datos macroeconómicos, que aumentan la confianza en el consumidor. Pero también la climatología y el calendario laboral tienen gran influencia en este sector, y han podido participar en este aumento.

Indicadores macroeconómicos¹⁶

Además del Indicador del Comercio de Moda de *ACOTEX*, los siete indicadores macroeconómicos más importantes del sector de la moda auguran una mejora en el sector, tanto en la vertiente del consumo como en el industrial.

1. Índice de Comercio Minorista (*ICM*)

Mide mensualmente la evolución de las ventas del comercio en España. Cerró en septiembre un ciclo de más de tres años consecutivos de descensos. A partir de octubre las ventas han aumentado en varias ocasiones en relación al mismo mes del año anterior en septiembre aumentaron un 2,1%, en noviembre un 2,8%, en diciembre un 0,2% y en enero un 0,1% (teniendo en cuenta precios constantes y descontando la inflación).

A pesar de los datos positivos, el impulso del comercio aun es débil y las subidas no son continuadas. En octubre y en marzo, el *ICM* registró caídas del 0,6% y del 0,3% respectivamente.

2. Cifra de Negocios Empresarial (*ICNE*)

¹⁶ [<http://www.ine.es/>]

El Instituto Nacional de Estadística estrenó en marzo un nuevo indicador, el *ICNE*, el cual permite realizar un seguimiento mensual de la actividad empresarial de una parte muy importante de la economía en la que se incluye el comercio. En su estreno, reveló que en enero la facturación correspondiente al comercio registró una subida del 1,5% interanual corregido de efectos estacionales y de calendario. De hecho, el comercio lideró en enero las subidas de los todos los sectores que quedan reflejados en el *ICNE*, cuya subida general se quedó en el 0,7%.

3. Comercio electrónico

Según el último informe de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (segundo trimestre de 2013) sobre el comercio electrónico en España, el consumo de moda está en proceso de recuperación. Tras un 2012 a la baja, las ventas de prendas de vestir a través de la red alcanzaron los 89,3 millones de euros en el periodo de abril a junio de 2013, frente a los 66,8 millones de euros del mismo periodo del año anterior.

En el primer semestre de 2013, las ventas de prendas de vestir a través de la Red registraron una subida en valor del 28,6% en relación al mismo periodo del año anterior, gracias especialmente a la aceleración del segundo trimestre, cuando crecieron un 33,8%.

4. Producción industrial (*IPI*)

El indicador del Índice de Producción Industrial, correspondiente a la industria textil y el sector de la confección no ha resultado tan negativo en los últimos años como los datos relativos al consumo y su evolución está representada por sucesivas subidas y bajadas.

Además, dejando a un lado el textil y la confección, otra industria vinculada con el negocio de la moda que sí registra de forma continuada una evolución positiva es el sector del cuero y del calzado. En los últimos cuatro meses de 2013 se incrementó un 5,9% en relación al mismo periodo del año anterior.

Por otra parte, el Índice de Cifras de Negocios (*ICN*) de la industria aumentó en enero en dos de los tres sectores industriales del sector de la moda, con un incremento del 9,2% en cuero y calzado y del 4,5% en el sector de la confección. La confección acumula, hasta marzo de 2014, tres meses consecutivos de ascensos, mientras el sector del cuero y el calzado encadena cinco meses seguidos de subidas.

5. Empleo

Las actividades manufactureras de moda en España han creado empleo en los primeros meses de 2014. En marzo, las empresas de textil, confección y cuero y calzado sumaron una media de 129.860 afiliados a la Seguridad Social (entre asalariados y autónomos), lo que supone 1.520 personas más que en el mismo mes de 2013. La subida interanual de la ocupación en textil, confección y calzado se situó en marzo en el 1,2%, frente al crecimiento del 0,8% en la ocupación media del conjunto de sectores económicos españoles.

6. Exportaciones

Las exportaciones han sido el principal motor de crecimiento del sector durante los últimos años de crisis económica. En enero de 2014, las exportaciones españolas de productos textiles y de confección registraron un crecimiento interanual del 8,3%. El dato es menos fuerte que el del conjunto de 2013, cuando las ventas de productos españoles del sector al exterior registraron una subida del 12,4%.

Tal y como ocurrió con otros indicadores, las estadísticas son mejores en lo referente al sector del cuero y el calzado. En enero de 2014, el valor de las ventas de calzado a otros países aumentó un 12,7% interanual.

Todos los productos de moda elevaron sus ventas al exterior en enero de 2014 por encima del aumento general de las exportaciones, que registraron un incremento de sólo el 3,1%. Asimismo, el aumento de las importaciones de artículos de moda contrasta con la marcha general de las importaciones españolas de bienes, que bajaron un 0,6%.

7. Índice de Confianza Empresarial Armonizado (*ICEA*)

El *ICEA* mide la evolución de la confianza de las empresas sobre la situación económica a principios de cada trimestre. De esta forma, las empresas evalúan la evolución de los tres meses anteriores y realizan una previsión para el siguiente trimestre.

En abril de 2014, el *ICEA* mostró un aumento de la confianza de las empresas del 3,9% en relación al trimestre anterior y el valor más alto desde el inicio de la serie (primer trimestre de 2013). Con una base de cien puntos en el primer trimestre de 2013, el *ICEA* se situó en abril de este año en 118,3 puntos.

Respecto a los mercados de mayor crecimiento de la moda española, en la siguiente imagen se muestra dicha evolución.

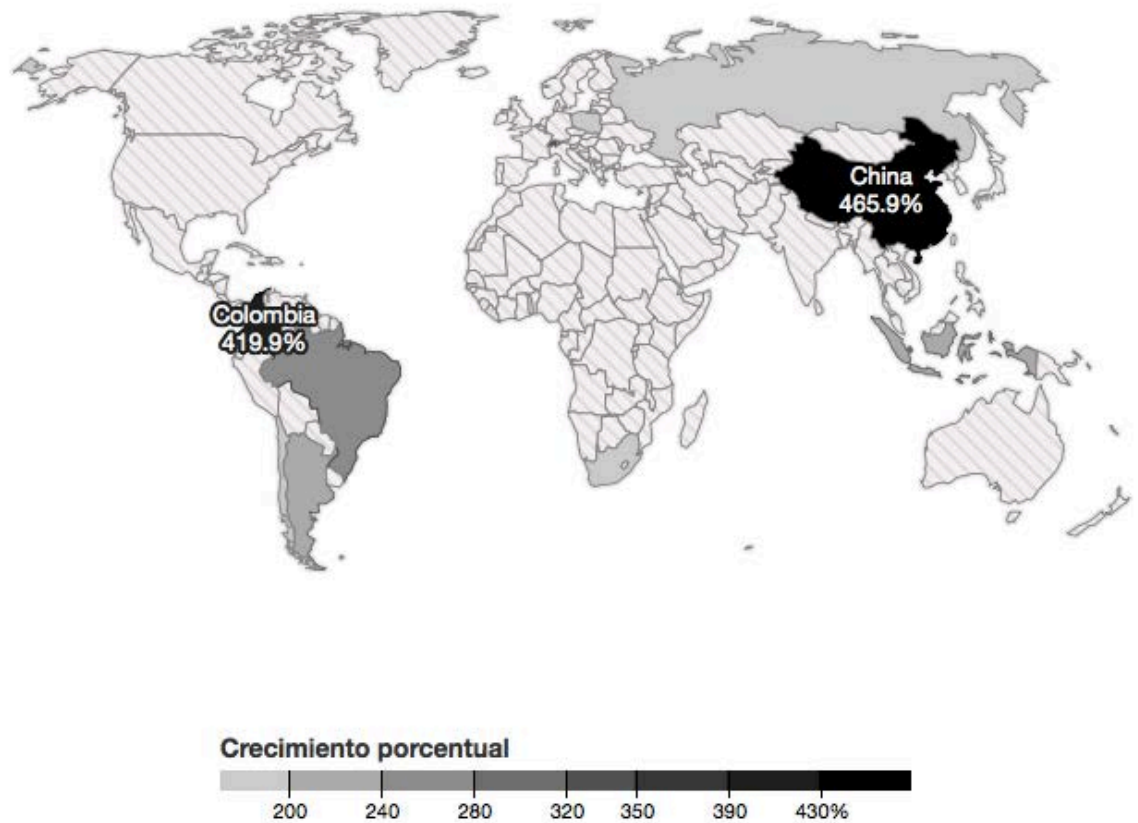


Ilustración 2. Evolución de los mercados de mayor crecimiento

Europa

Como vía de escape a la crisis, Europa quiere apostar todo a la reindustrialización. Bruselas ha dado un giro de 180 grados a su política económica y, después de fomentar durante tres décadas la deslocalización industrial, ha considerado que la única vía para que la economía europea crezca y sea competitiva es a través de la producción manufacturera. El objetivo del ejecutivo europeo es que en 2020 el peso de la actividad industrial en el PIB sea del 20%. En 2013, la industria europea supuso el 15,1% del PIB.

La Comisión Europea ha generado a finales de enero un informe en el que insta a otras instituciones de gobierno europeas a orientar sus políticas económicas para construir una base industrial fuerte como eje para la recuperación de la competitividad en Europa.

Desde 2008, se han destruido 3,5 millones de empleos en la fabricación. Para fomentar el crecimiento industrial en Europa, Bruselas ha señalado la necesidad los siguientes puntos; impulsar la demanda interna, flexibilizar el entorno empresarial, aumentar la inversión en investigación e innovación, bajar los precios energéticos y mejorar el acceso a las materias primas.

La principal ventaja competitiva de la industria europea es la elaboración de productos complejos y de alta calidad y, según señala la Comisión Europea en el informe *Towards knowledge driven reindustrialisation*, las estrategias de la Unión Europea se han de orientar en este sentido. El estudio subraya los conceptos de tecnología e innovación como únicas bazas para poder seguir de cerca el ritmo de crecimiento industrial de Estados Unidos y Japón.

Europa insta a España realizar un mayor esfuerzo para incrementar las exportaciones. Su peso en el PIB (que ha pasado del 23,9% en 2009 al 32,2% en 2012), todavía está por debajo de la media europea (42,6% en 2012). El mercado español ha mejorado en innovación, pero su inversión parece haberse estancado desde 2012; su entorno empresarial también ha mejorado, pero sigue estando por debajo de la media europea; los costes y la incertidumbre retrasan su recuperación; tiene elevados costes energéticos; se ha deteriorado el acceso a la financiación, y falta una reforma de las administraciones públicas. Como dato positivo para el mercado español, Bruselas señala una mano de obra competitiva, donde el 22% del total de los empleados tiene alta cualificación, y la atracción de inversión de economías emergentes, como Brasil, México, India o China.

A finales de 2013, un estudio de la consultora BCG¹⁷ indicaba los diez pasos para fortalecer y desarrollar la industria en España. Las líneas de actuación que traza el informe se centran en la internacionalización de las pymes, la mejora de la competitividad a través de la optimización de factores productivos clave (costes logísticos, laborales y energéticos), uniformizar el marco legal español, reorientar las estrategias en I+D+I, adaptar el modelo educativo a las necesidades de las empresas e incentivar la financiación no convencional.

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales (*CEOE*) presentó el pasado enero otro informe¹⁸ con una serie de medidas para incrementar el tamaño de las empresas industriales en España, al constatar que el 99,9% de las compañías españolas son pymes. Tener un tamaño pequeño tiene como desventajas una débil capacidad de innovación, de internacionalización, de financiación y de productividad.

En este sentido, desde la *CEOE* se incentiva a procesos de cooperación empresarial y alianzas, así como procesos de integración, concentración empresarial o convergencia empresarial para ganar tamaño.

¹⁷ Boston Consulting Group. Informe disponible en

<http://www.ecestaticos.com/file/47a2778473f66a328241ebce2307c05e/1384453623.pdf>

¹⁸ Informe de la CEOE disponible en http://www.ceoe.es/resources/image/recomendaciones_ceoe_politica_industria.pdf

4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

4.1 Análisis interno. Fortalezas y debilidades

La nueva etapa de Blanco con el grupo Alhokair al mando, provee a la marca de una enorme cantidad de sinergias de ambos grupos. Se suman fortalezas y se disminuyen debilidades. Pero para ello se ha de existir una misma visión de grupo que fortalezca la toma de decisiones y permita explotar las sinergias para aportar valor.

A continuación se representa un DAFO con las fortalezas y debilidades de Blanco, así como la repercusión de la compra de Blanco por el grupo Alhokair, las fortalezas que aporta.

FORTALEZAS que aporta ALHOKAIR a BLANCO	FORTALEZAS BLANCO	DEBILIDADES BLANCO
<i>Expertise</i> de un gran grupo respaldando y dirigiendo el proyecto; con más de 1.800 tiendas repartidas en más de 15 países.	Proceso de Internalización ya inicializado con tiendas en importantes ciudades.	Imagen de marca deteriorada, principalmente por el largo proceso de venta y la reestructuración previa realizada. Afectando a clientes y a trabajadores.
Solvencia económica	Nueva imagen de marca adaptada a un mercado más global.	Concepto obsoleto. Mismos productos a lo largo de varias temporadas.
Empresa con gran conocimiento en el mercado y con valores asentados como la calidad, innovación, servicio y confianza.	Importante inversión en instalaciones.	Poco esfuerzo en posicionamiento de marca en los últimos años.
Gran versatilidad y rapidez en sus operaciones para aprovechar nuevas oportunidades y entrar en mercados emergentes.	Productos caracterizados por precios acordes a la situación de crisis actual.	Escaso desarrollo del <i>e-commerce</i> . No ha de bastar con tener una web. Se ha de interactuar con el cliente de forma que se genere un canal de comunicación entre ambos. Nula participación en el <i>m-commerce</i> .

Grupo diversificado en el sector inmobiliario; conocimiento estratégico de la red de distribución y ubicaciones <i>Premium</i> .	Fabricación realizada principalmente en proximidad, lo que permite una mayor y más rápida reacción ante los cambios de conducta de los consumidores.	Pérdida de presencia de tiendas. Se han cerrado muchas tiendas con ubicaciones <i>Premium</i> , lo que ha propiciado salir del círculo donde se encuentran los clientes potenciales y turistas.
--	--	---

Ilustración 3. DAFO

Las debilidades de la marca, mal posicionada y poco valorada tras la mala situación por la que ha pasado, se han visto reforzadas por un gran grupo como es Alhokair, con una gran solvencia económica y un gran *expertise* en el sector internacional de la moda. Además, la capacidad de diversificación del grupo es un factor muy importante, ya que también posee una gran experiencia en el sector inmobiliario, entre otros. Esto le proporciona una gran versatilidad a Blanco y le añade valor, puesto que la presencia física de las tiendas, su ubicación y la imagen que proyectan es lo que genera la experiencia de compra en el cliente y será uno de los factores claves para volver a posicionar la marca.

4.2 Análisis externo. Oportunidades y amenazas.

El grupo Alhokair, además de proporcionar la financiación necesaria, añade el *expertise* de un grupo con un gran desarrollo internacional, y abre un abanico de posibilidades y oportunidades a pesar del mercado tan competitivo en el que nos encontramos y lo exigentes que se vuelven cada día los consumidores.

La búsqueda de oportunidades para la marca ha de estar orientada a la obtención de los objetivos marcados en el plan estratégico. Estas oportunidades vendrán a su vez respaldadas por las fortalezas del grupo Alhokair.

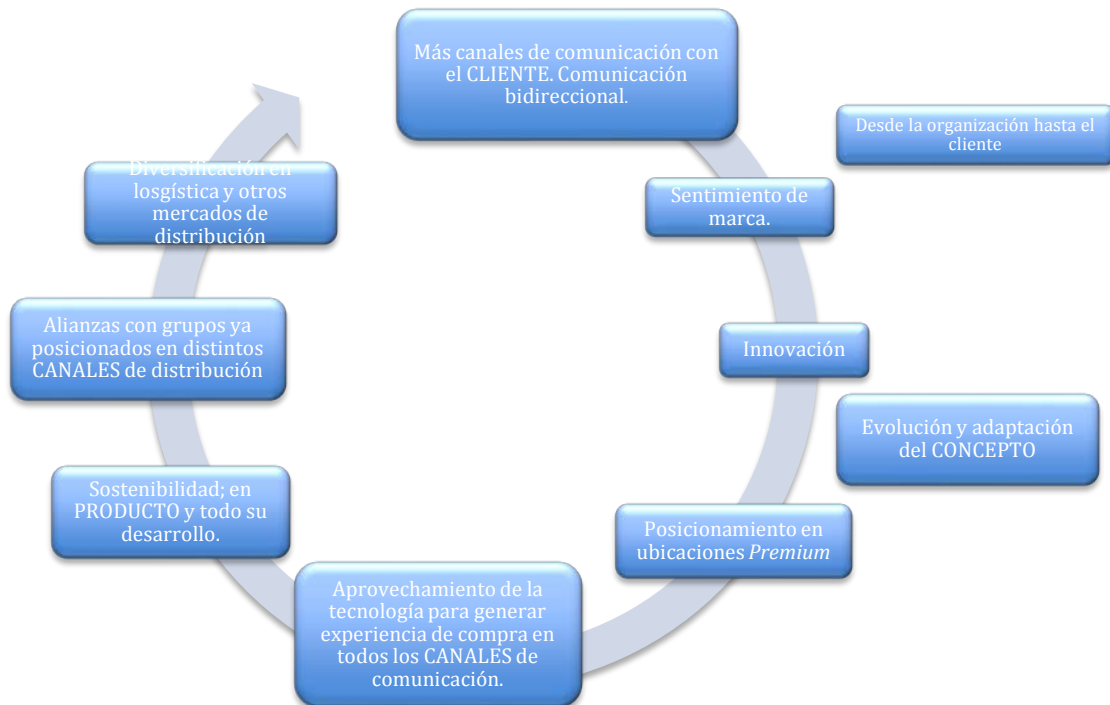


Ilustración 4. Oportunidades

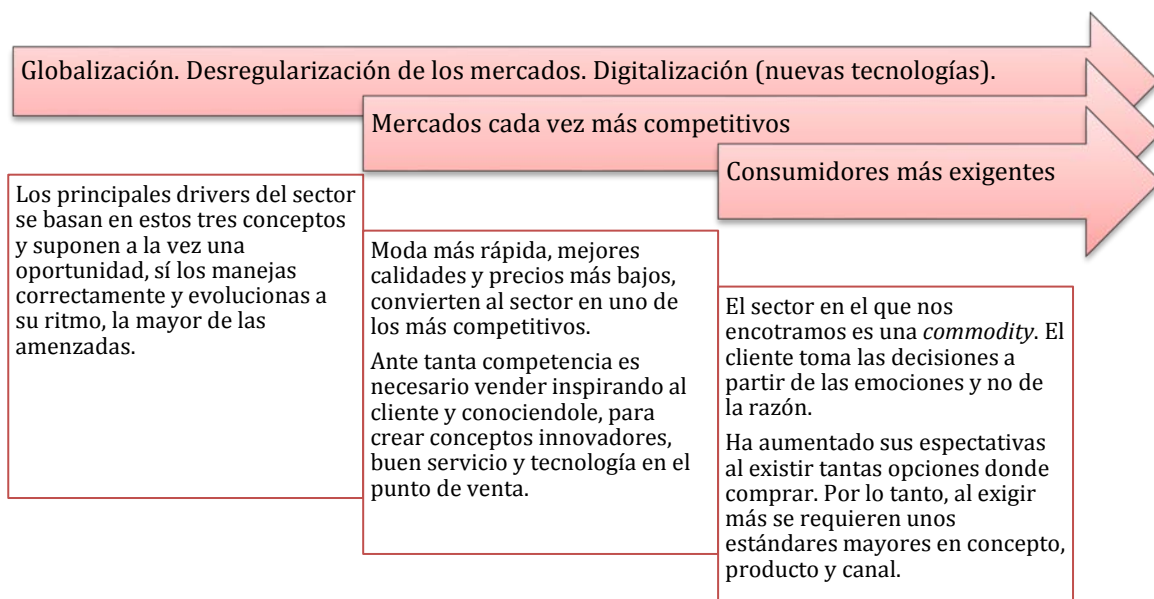


Ilustración 5. Amenazas

Además de estas amenazas, que son las más relevantes, hay que sumar los cambios del entorno en el que la estandarización, masificación y despersonalización han dado paso a la individualización y a la proliferación de productos “hechos a medida” y se ha acortado el ciclo de vida de los productos

4.3 Estudio de mercado

La globalización y la liberación económica han eliminado muchas barreras y a su vez suponen, junto con la rápida evolución de las nuevas tecnologías, las mayores amenazas a las que se enfrenta el sector de la moda. Estos procesos, generan a su vez otros desafíos a los que las empresas del sector se han de enfrentar, como son los sistemas de distribución y la multicanalidad, la innovación en el proceso de venta y la competencia.

El mundo del *retail* y la distribución, al igual que la economía global y coincidiendo con los ciclos económicos en recesión, sufre cada 7-10 años grandes transformaciones e innovaciones. En épocas de crisis se es más creativo y se buscan mejores soluciones para satisfacer a los clientes.

La sociedad y la forma en la que los consumidores satisfacen sus necesidades está en continua evolución y las empresas que no quieran salirse del mercado han de evolucionar al mismo ritmo. **La innovación forma parte de la cultura organizativa del grupo Alhokair, y ha de estar presente en la nueva etapa de Blanco**, con la capacidad y los recursos para poder evolucionar e innovar, así como la actitud para aceptar el cambio; mediante la creatividad y la diferenciación.

La estrategia de Blanco ha de proyectarse hacia la innovación para realizar los cambios que permitan adaptarse a las necesidades futuras y ser competitiva, logrando los objetivos fijados.

[illegible]

Ilustración 6. Lideres moda española

Como se aprecia en la imagen, el sector está liderado por el grupo Inditex, quienes revolucionaron el mercado de la moda hace veinte años y hoy en día es un modelo a seguir por muchas empresas. Su modelo de negocio se basa en poner al cliente en el centro. A su vez, existe una constante comunicación en cada uno de los procesos de la cadena de suministro; desde el diseño del producto, hasta la tienda que lo recibe.

“Segmentado por sectores, El Mapa de la Moda es un documento de consulta para los empresarios, directivos y profesionales del negocio de la moda y de sus sectores auxiliares.”

Además de los grupos anteriores, no hemos de pasar por alto los nuevos modelos de negocio como son los *Pure Players*²⁰ en el sector de la moda. Estos negocios, solo operan por internet, y compañías como Asos, facturaron más de 900 millones de euros en 2013²¹. En este nuevo concepto de negocio la evolución está muy relacionada con el sector al que van dirigidos; la población en un intervalo de edad comprendido entre 20 y 40 años, aunque cada vez se amplia más. Por lo tanto, la madurez del mercado depende en gran medida de la población de éste. Es por eso que en España, aunque este modelo de negocio no está tan presente en el sector como pueda ser en Reino Unido, sí tienen un gran margen de crecimiento. Por lo tanto hay que tenerlo muy en cuenta.

A pesar de que el 2013 fuese el peor ejercicio de toda su historia, Blanco ha podido mantenerse dentro del pódium de los líderes de la moda en España. Lo cual genera optimismo y posiciona a la marca en un lugar ideal para la realización de la nueva estrategia.

Conocer el entorno y la competencia es una necesidad, más que una táctica o *benchmark*. Este estudio es una parte más en la generación de la estrategia empresarial de Blanco, y el objetivo es, sin caer en la imitación, poder inspirarse y conocer el entorno.

Para fidelizar al cliente, es más efectivo seguir una **estrategia up front de la innovación**, que permita **reinventarse** y **adaptarse** a los nuevos retos que se van presentando a la organización, manteniendo la cultura empresarial y los valores, y no el seguir el camino que ya han andado otros grupos del sector. **Esta es estrategia up front es la que se propone para el nuevo proyecto de Blanco.**

Las conclusiones que se derivan del DAFO, junto con las estrategias marcadas, constituyen la base de desarrollo de las actuaciones a realizar para la consecución

²⁰ Los Pure Players son empresas que sólo operan en Internet, disponible en http://en.wikipedia.org/wiki/Pure_play

²¹ Información obtenida a partir de la entrevista realizada por [http://www.modaes.es] a la directora general de Asos Gaële Wuilmet.

de los objetivos estratégicos marcados. Así como las medidas y actuaciones diseñadas específicamente para el cumplimiento de los mismos.

Se considera necesario la **creación de una comisión de seguimiento** con el fin de realizar un adecuado seguimiento y evaluación del Plan Estratégico definido en este documento, que actúe como instrumento técnico que lleve a cabo la monitorización anual de las líneas de actuación que se presentan en el siguiente punto, y que permita la adaptación, o en su caso la incorporación de nuevas líneas de actuación, en función de las necesidades que vayan surgiendo durante su ejecución, con un criterio de flexibilidad.

También es objeto del plan propuesto el establecer un sistema de seguimiento que sea capaz de ofrecer una imagen lo más ajustada a la realidad posible, con el fin de poder medir la evolución de las medidas puestas en marcha, tomando como base indicadores fijados de antemano en una concertación previa y, buscando la excelencia en la gestión y la relación con el cliente, así como la máxima rentabilidad económica, social y medioambiental de las distintas actuaciones programadas.

5. VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

La visión, la misión y los valores de una organización es lo que sustenta y da sentido al trabajo diario. Son los pilares de cualquier empresa, y por lo tanto tienen que estar bien definidos para poder perdurar a lo largo de la vida de ésta. El problema ocurre cuando dos empresas distintas pasan a ser una, o como es el caso, cuando una es comprada por otra. ¿Cómo mantener la esencia de la empresa adquirida? Realmente, ¿es esto posible?, y si es así ¿es normal que puedan existir distintas visiones en una misma organización?.

En el desarrollo del nuevo plan estratégico de Blanco junto con el grupo Alhokair se establecerán los puntos comunes entre la visión de Blanco y la del nuevo propietario y se reformulará, de forma que de sentido a su vez a los objetivos citados en dicho plan.

5.1 Blanco.

Blanco no tiene su visión ni su misión definidas. Esto se podría considerar como uno más de los fallos que ha hecho que la empresa pierda el rumbo y se hayan tomado decisiones precipitadas.

En la información que aportan de la empresa²² sitúan al cliente como el éxito de su negocio y mencionan el diseño y el precio como estrategias seguidas en su comercialización.

²² Información obtenida en su web disponible en

<http://www.blanco.com/webapp/wcs/stores/servlet/EmpresaView?genre=B&catalogId=12551&langId=-5&storeId=10151>

Colabora con la Fundación Desarrollo Sostenido FUNDESO²³ en sus proyectos de desarrollo e integración social en España, pero tampoco tiene definidos unos valores y una ética propia de la firma que sea transmitida al personal y que conozca el cliente.

5.2 El grupo Alhokair.

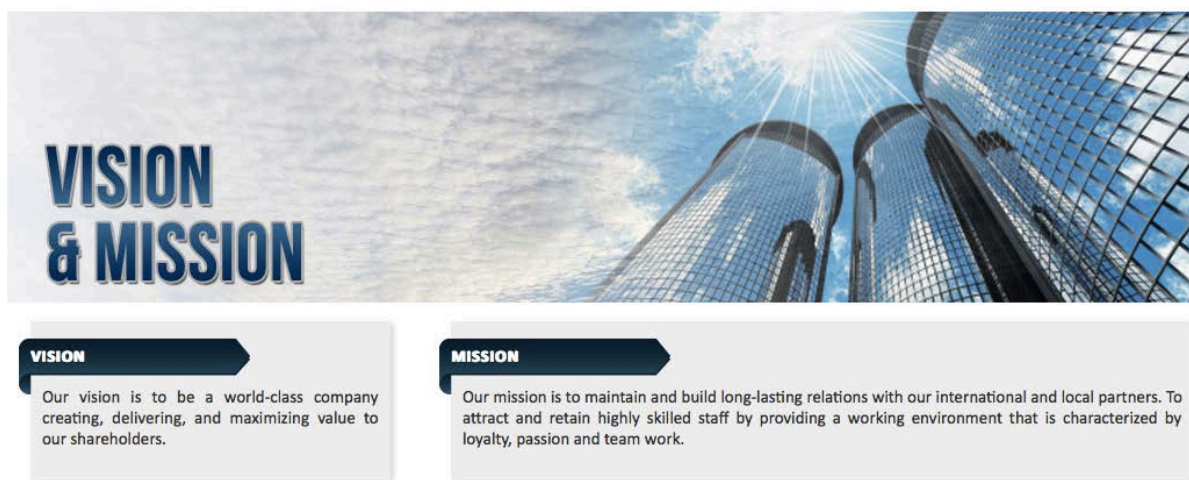


Ilustración 7. Visión y misión del grupo Alhokair

Nuestra visión es ser una empresa de clase mundial creando, entregando y maximizando el valor para nuestros accionistas. (Visión del grupo Alhokair²⁴)

El grupo Alhokair, además de en la industria del *retail*, está presente en el mercado de la construcción; con hoteles y centros comerciales, en áreas de ocio y consumo así como en seguridad y en el ámbito de la salud. Su visión ha de ser generalista para poder abarcar todos los mercados en los que está presente. Es una visión ambiciosa centrada en la obtención de beneficios.

²³ A través de valores como el respeto, la integridad y la solidaridad, FUNDESO promueve y realiza proyectos de desarrollo integral y sostenible en países de América Latina, África y Asia con el objetivo de fomentar la participación de las organizaciones locales como protagonistas del cambio social.

²⁴ Visión y misión del grupo Alhokair disponible en <http://www.fawazalhokair.com/vision-mission.php>

Para maximizar el valor aportado por los accionistas es necesario ser capaces de crear un producto que venda, y para eso hoy en día no basta con crear, hay que saber que quiere el cliente, como lo quiere, cuando, donde (es muy importante saber que no se viste igual en todos los lugares) y cuanto esta dispuesto a pagar por él. Solo de esta forma se maximizará el valor de la firma. Por lo que es el cliente quien ha de guiar en toda la cadena productiva, desde el diseño, pasando por la logística, la valoración de los productos y donde se ha de ubicar en la tienda, ya sea física y on-line.

La proyección del grupo como una organización de carácter mundial está ligado al proceso evolutivo que estaba llevando Blanco; internalización y ampliación del *e-commerce* desde su web. Las nuevas tecnologías y los social media permiten que el cliente pueda interactuar con las empresas sin importar ni dónde ni cuándo. Implica estar los 365 días del año interactuando con él. La mejor forma de llegar a todas partes hoy en día es a través de los canales virtuales disponibles.

Respecto a la misión del grupo Alhokair se define de la siguiente forma;

Nuestra misión es la de mantener y construir relaciones duraderas con nuestros socios internacionales y locales. Para atraer y retener a personal altamente cualificado, proporcionando un entorno de trabajo que se caracteriza por la lealtad, la pasión y el trabajo en equipo. (Misión del grupo Alhokair)

La misión indica la forma de competir del grupo. Estas competencias son las que constituyen la base de la creación de ventajas competitivas sostenibles. Es normal introducir en la misión el alcance del negocio a partir de las tres dimensiones del campo competitivo en el que interactúa la empresa; los productos/servicios ofrecidos, los mercados en los que participa y el alcance geográfico. El grupo Alhokair está en continua expansión de mercados y servicios, además su visión confirma su alcance de carácter mundial, por lo tanto la misión del grupo, no limita ni deja de lado ninguna campo en las ampliaciones de su sociedad.

La misión, además de la forma de competir, nos está indicando valores propios del grupo, que deberían de ser interiorizados y proyectados a todas las empresas del mismo. Hace foco en la formación del personal que forma parte de la compañía, instando en la cualificación para la obtención de los resultados que le proporcionen alcanzar su visión.

Respecto al sector del *retail* el grupo Alhokair indica: *Como una organización de clase mundial, mezclamos las mejores prácticas internacionales con el conocimiento y la experiencia del mercado local, buscando el perfeccionamiento continuo en los procesos desarrollados. Nos esforzamos en nuevos retos y somos muy celosos de nuestro liderazgo en el mercado. Es por eso que algunas de las empresas más exitosas del mundo han elegido Fawaz Alhokair Group como socio en Arabia Saudi y más allá.*

En la parte correspondiente al *retail*, recalcan el *expertise* del grupo como forma de competir y valor que aportan.

Los principales valores del grupo Alhokair²⁵ se podían resumir en los siguientes puntos:

- Empleo y formación. Con programas de desarrollo y capacitación laboral, y contribuyendo a la incorporación de la mujer en el entorno laboral (mediante la aplicación efectiva de la normativa del Ministerio de Trabajo). Regulación salarial y participación en campañas de salud.
- Actividades educativas y conferencias.
- Generación de un ambiente apropiado para los trabajadores. Entorno de trabajo según la normativa internacional, así como el establecimiento de normas laborales en consonancia con las aspiraciones futuras de la compañía.
- Protección medioambiental. Potenciando la contratación de socios y proveedores con responsabilidad ambiental en todos sus procesos.
- Cooperación con órganos gubernamentales y privados. Participación activa en programas y actividades que fomenten la cooperación y la caridad.

²⁵ Valores del grupo Alhokair disponibles en <http://www.fawazalhokairfashion.com/investor-relations/social-responsibilities/>

5.3 Nueva visión de la compañía.

Blanco es una organización que ha estado siempre enfocada hacia el cliente y esa es la línea por la que se ha de continuar trabajando y mejorando. Muchas empresas ponen al cliente como foco del negocio pero son pocas las que realmente lo hacen. En un entorno tan competitivo y cambiante, **estar en sintonía con el cliente; escuchando, compartiendo y haciéndole la vida más sencilla, con la moda como nexo de unión,** será lo que permitirá maximizar el valor de la compañía. Esto, junto con **un producto de calidad y unos valores en los que apoyarse, permitirá ejercer el liderazgo local y nacional** que busca el grupo Alhokair en todas sus adquisiciones.

La nueva visión de Blanco es crear moda inspirada en nuestros clientes y hacerla llegar a cualquier lugar del mundo.

Con esfuerzo, talento y cercanía, avanzamos para ofrecer los mejores productos a nivel de calidad, tendencia y precio.

Para sustentar esta visión y subrayar el compromiso de Blanco en esta nueva etapa, se han definido siete valores:

- Innovación tecnológica.
- Capacitación profesional de los empleados.
- Compromiso medioambiental.
- Productos de diseño y calidad al mejor precio.
- Nuevo concepto comercial
- Solidez empresarial
- Responsabilidad social.

Para poder alcanzar esta visión se ha de tener clara la ‘nueva’ esencia del negocio, la misión de éste, que es la de ofrecer un servicio profesional mediante una comunicación directa con el cliente, ofreciéndole las últimas tendencias y los mayores estándares de calidad. Aprovechando las últimas tecnologías para poder llegar al cliente sin importar cual sea su ubicación. Transformando al mundo en una *showroom*. Generando ventajas competitivas sostenibles a base de disponer de un equipo de trabajo altamente cualificado y que se sienta identificado con la firma; que sea leal y sienta pasión por el trabajo en su día a día. Potenciando el trabajo en equipo y formando a los trabajadores.

El *expertise* en el mercado de la moda español y europeo de la firma Blanco, junto con el del grupo Alhokair permitirá, mediante las mejores prácticas, un trabajo altamente cualificado y con la experiencia y sinergias de ambos grupos, poder liderar el sector de la moda a nivel mundial.

La nueva misión del grupo es la de diseñar y crear moda de vanguardia, con la mejor relación calidad precio, de forma sostenible, y llegando a todos los rincones. Escuchando y adaptándose a todas las vías de comunicación posibles con los clientes. Añadiendo valor a la experiencia de compra mediante el trabajo de un equipo cualificado, apasionado y que conoce, acepta y respeta los valores de la marca como propios.

Todo ello ha de estar conducido por una ética empresarial y una responsabilidad social y medioambiental sólida que formen los cimientos de este proyecto empresarial y que permitan diseñar y vender moda de calidad a un precio asequible y de manera social y medioambientalmente responsable. Y que a su vez, maximice el valor económico y corporativo para los accionistas

Para asentar estas bases se utilizarán los siguientes argumentos.

Valores:

- **Calidad del producto.**
- **Sostenibilidad en todo el ciclo de vida del producto.**
- **Seguridad y formación de los trabajadores.**
- **Definición de políticas medioambientales.**

5.4 Objetivos fijados en el plan estratégico.

Los objetivos marcados a corto-medio plazo (*Plan Estratégico 2014-2018*) se basan en 4 pilares básicos; el **Cliente** como foco de la estrategia, la innovación del **Concepto**, la diversificación de **Canales** de comunicación y la generación de un **Producto** sostenible y con calidad.

Se ha de subir en el ranking de líderes nacionales del sector de la moda desde el octavo puesto hasta el quinto y ha de estar presente en las listas internacionales de los 10 líderes del sector.



Ilustración 8. Los 4 ejes que marcan los objetivos

Respecto al CLIENTE

- ***“Generar sentimiento de marca. Invertir en el concepto y la marca para llegar al cliente y fidelizarlo.”***

Se ha de posicionar al cliente en el centro de la estrategia y de todos los procesos que conllevan el diseño, producción y venta del producto.

Es necesario generara una cultura de marca, que este presente en todos los procesos de la compañía. Para ello se invertirá en innovación, formación del personal (principalmente en tienda pero también a nivel *management*) y tecnología. Se ha de lograr captar más clientes y fidelizarlos.

Los objetivos fijados a nivel de cliente son:

- **Incremento de las ventas entre un 7-12% con respecto el porcentaje de ventas del año anterior, 2013.**
- **Obtención de un beneficio neto entre el 10-15%.**
- **Aumento del grado de satisfacción del cliente, medido en base a estadísticas e indicadores establecidos previamente a la hora de generar la comisión de seguimiento del plan estratégico.**

A través de las siguientes actividades:

- Formación del personal y nivel de negocio y técnicamente.
- Generación un ambiente de trabajo óptimo y motivador, seleccionando y reteniendo talento comercial y de *management*.
- Modernización y renovación de las tiendas físicas con un estilo más acorde con el nuevo concepto de marca.
- Innovación en la relación con el cliente.

Respecto al CANAL

- ***“Mejorar los puntos de venta. Concepto, tamaño y ubicación. Flagship”.***

Se ha de realizar una gestión de las tiendas físicas de las que dispone la firma, su ubicación, el cliente prototipo y su *revenue*. Además de implantar una cultura de marca orientada al cliente en cada uno de los puntos de venta, mantener solo aquellas ubicaciones actuales que se adapten al nuevo concepto y que cumplan con un margen ganancial mínimo estipulado.

Es necesario realizar un plan para la búsqueda de ubicaciones *Premium*. Se estima abrir 4 tiendas anuales en ubicaciones *Premium*. Esta cifra puede aumentar según se vayan abriendo nuevos mercados y vayan surgiendo nuevas oportunidades conforme las variaciones del entorno.

La apertura de una primera *Flagship*²⁶ de la marca en España, sería el modelo a seguir por el resto de tiendas y representaría el sentimiento de la marca que se busca.

- ***“Misma experiencia de compra en todos los canales”.***

Se desarrollará un plan de comunicación directa con cliente por medio de los nuevos canales; *e-commerce* y *m-commerce*. Se ha de desarrollar una plataforma para el *m-commerce*, tendencia en auge, gracias en gran medida a la evolución tecnológica y de las compañías que suministran red.

Se ha de mejorar la comunicación actual con el cliente; web, *social media*.

²⁶ Tienda insignia de la marca.

También se incluye la propuesta de la posible incorporación de la marca a la venta a partir de terceros (operadores de moda on-line; *Amazon, Zalando, Asos*).

Los objetivos fijados a nivel de canal son:

- **Apertura de la primera tienda insignia de la firma, *Flagship*, en una de las siguientes 3 ciudades; Bilbao, Madrid o Barcelona. Incremento de las ventas con respecto el resto de tiendas de un 15%.**
- **Apertura anual de 20 tiendas físicas en ubicaciones *Premium*.**
- **Mayor control de resultados de cada una de las tiendas físicas.**
- **Desarrollo de una nueva plataforma para el *m-commerce*. Aplicación de venta on-line de Blanco para todos los sistemas operativos disponibles en el mercado de las tecnologías móviles.**
- **Incremento de usuarios seguidores de la firma en un mínimo en los *Social Media*.**

A través de las siguientes actividades:

- Estudio de ubicación y posicionamiento de tiendas conforme a unos indicadores económicos y sociales establecidos previamente ante el tribunal de seguimiento del plan estratégico.
- Apertura de nuevos espacios comerciales en ubicaciones *Premium*.
- Adaptación de los canales *on-line*.

Respecto al CONCEPTO

- ***“Evolución al ritmo del mercado”.***

Puesto que el entorno está en continuo cambio, el modelo de negocio también lo ha de estar. La distribución ha de evolucionar para poder mantener el ritmo que exige el mercado y se han de adaptar los diferentes aspectos del negocio a las nuevas tecnologías.

Además la evolución del concepto también se ha de ampliar a la tienda (física y on-line); mediante la ubicación, la arquitectura de los espacios, el servicio al cliente, los escaparates o imágenes que se proyectan y la colocación de los productos, tal y como se ha descrito en la vertiente correspondiente al Canal.

- ***“La sostenibilidad como concepto de marca. Eco-eficiencia”.***

Generación de una política de sostenibilidad que abarquen todo el ciclo del producto y este presente en todos los procesos; gestión eficiente de consumo de recursos, reducción de emisiones de CO₂ y utilización de productos con bajo impacto ecológico.

Los objetivos fijados a nivel de concepto son:

- **Inversión en el cambio de imagen de las tiendas físicas, rediseño de escaparates e incorporación de un 40% más de tecnología.**
- **Programa de sostenibilidad medioambiental en todas las tiendas físicas para reducir el consumo de energía en un 20%, de un 50% de agua y disminuir lo máximo las emisiones de CO₂. Tiendas eco-eficientes.**
- **Reducir, reutilizar y reciclar en todo el ciclo de vida del producto.**

A través de las siguientes actividades:

- Rediseño de las tiendas. Actualización al nuevo concepto, teniendo en cuenta la arquitectura de los espacios, el servicio al cliente, los escaparates o imágenes que se proyectan y la colocación de los productos
- Generación de una política de Responsabilidad Social Corporativa y Medioambiental en base a :
 - Elección de socios/proveedores “responsables”.

- Protocolos para reducir, reutilizar y reciclar durante todo el ciclo de vida.
- Utilizar los recursos naturales de forma responsable.
- Realización de una metodología que permita asegurar que los productos comercializados cumplen los estándares de salud, seguridad y son respetuosos con el medioambiente.
- Generación de una filosofía y cultura empresarial que potencia la transparencia y profesionalidad en todos los actos de todos los empleados.

Respecto al PRODUCTO

- ***“Calidad y precio. Posicionar el valor de la marca”.***

Se ha de actualizar los estándares de calidad de la producción. Además de diseño y vanguardia al mejor precio se ha de incluir el concepto de calidad en el producto. Por lo tanto se incluirán unos estándares de calidad tanto en la producción como en la distribución.

- ***“Minimizar stocks”.***

Es necesario centralizar la producción de prendas en una única ubicación para tener un control total del stock así como del ciclo de producción y su distribución. Este concepto está muy ligado al del cliente, puesto que el diseño y elaboración de prendas ha de estar orientado a lo que quiere en cada momento y la centralización de la producción nos permite una mayor rapidez en las variaciones de la fabricación del producto según la demanda.

Los objetivos fijados a nivel de producto son:

- **Cumplimiento al 99% de los nuevos estándares fijados tras la generación del plan estratégico en todos los productos.**
- **Ampliación de un 15% del principal almacén logístico de Blanco ubicado en Seseña, Toledo.**
- **Centralización del 90% del stock en el almacén sito en Seseña, Toledo.**

A través de las siguientes actividades:

- Protocolos para asegurar la calidad de los productos.
- Se realizará una ampliación del principal almacén logístico de Blanco sito en Seseña, Toledo, con el objetivo de centralizar la mayor parte del stock.

6. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La mala gestión llevada a cabo por Blanco al comienzo de la crisis española, con la puesta en marcha de un **ambicioso plan de expansión en el mercado español**²⁷ que se topó con la caída del consumo en el 2011²⁸, provocó la reducción de sus fondos propios y la necesidad de recurrir a entidades financieras para poder continuar con su plan de crecimiento. Esto desembocó a su vez en un nuevo y **acelerado plan de expansión por los mercados internacionales**, que resultó tardío y a su vez requería unos flujos financieros que la empresa no disponía. **Esto concluyó con un expediente de regularización de empleo, una reducción drástica de su red de tiendas y la entrada en concurso de acreedores con la adquisición final de la marca por parte del grupo saudí Alhokair.**

Esta nueva etapa de la firma implica la creación de un nuevo plan estratégico, desarrollado en este informe, en el que se posiciona al **cliente y a la innovación como foco** de todo el proceso, potenciando el uso de las **nuevas tecnologías como impulsoras del cambio y la adaptación** al competitivo entorno.

²⁷ Supuso el incremento de forma acelerada su red de tiendas en España y la firma de rentas que estaban fuera de mercado según información de moda.es disponible en <http://www.modaes.es/empresa/20130605/blanco-claves-del-mayor-concurso-de-la-moda-en-espana.html>

²⁸ Año en el que las ventas totales en el sector de la moda retrocedieron un 2,6% según datos obtenidos por ACOTEX. disponible en <http://tendenciasymoda.es/el-comercio-textil-en-cifras-informe-espana-2011-por-acotex/>



Ilustración 9. Líneas estratégicas

Las líneas estratégicas que se van a seguir están orientadas a la generación de valor corporativo a nivel de marca y a nivel financiero.

- **Foco en el cliente** y énfasis en la **generación de una cultura de marca** acorde con el modelo de negocio. Para ello es necesario que el equipo humano esté formado y motivado. El ambiente de trabajo ha de ser el apropiado para fomentar la participación, transparencia y lealtad a la marca. Se ha de seleccionar y retener talento comercial y de *management*. Además se ha de fomentar la promoción interna del personal y la interacción con el cliente.
- **Innovación**, desde la generación del concepto, hasta los procesos de la cadena de suministro, así como en la venta y la relación con el cliente. Inclusión de herramientas de mejora continua e innovación *bottom-up*, que permitan recopilar propuestas de mejora de herramientas o procesos y nuevas ideas de negocio.

- **Canal multidireccional de comunicación con los *stakeholders***²⁹. Implantación del mismo modelo de negocio en los canales en los que está el cliente y se es participe. Es necesario actualizar, mejorar y reestructurar los canales existentes. Generación de ‘*estándares*’ que han de cumplir los distintos canales de comunicación en los que se midan factores cuantitativos como el *revenue* y cualitativos como la imagen de marca que proyecta (cuadros de mando).
 - Introducción de un modelo de Co-creación³⁰ de experiencias que permitan buscar sinergias con el cliente para lograr su empatía y de esta forma conseguir;
 - fidelización,
 - orientar los procesos de innovación mediante la escucha a los clientes y conociendo mejor sus necesidades y expectativas,
 - y la obtención de un *feedback* continuo de los clientes.
- **Calidad y sostenibilidad** se han de unir a la imagen y a la cultura de la marca para añadir valor. Se han de ir adaptando los procesos a los nuevos estándares de sostenibilidad y de calidad. Las políticas de protección medioambientales, las condiciones laborales de trabajadores y proveedores, y el uso eficiente de las materias primas y materiales, generan ahorro energético y conciencia social, lo cual incrementa el valor de la marca.

Y los principales ámbitos de actuación en los que se desarrollaran las líneas estratégicas descritas son los siguientes:

²⁹ Obtención de información de todos los grupos de interés que interactúan con la empresa y pueden interferir en ella.

³⁰ Concepto de Venkat Ramaswamy y Francis Gouillart;

"Co-Creation is joint creation and evolution of value with Stakeholding Individuals, intensified and enacted through Platforms of Engagements, virtualized and emergent from Ecosystems of Capabilities, and actualized and embodied in Domains of Experiences, expanding Wealth-Welfare-Wellbeing." [<http://www.venkatramaswamy.com/ccthinking.html>]

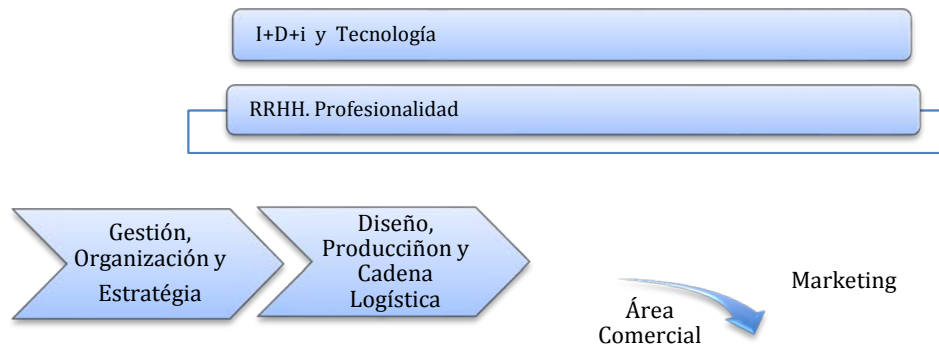


Ilustración 10. Ámbitos actuación de la estrategia

- **Gestión, organización y estrategia**, donde se recogen todas las intervenciones diseñadas en este Plan dirigidas a la mejora de los procesos organizativos y de gestión que ayuden a mejorar la competitividad y fidelizar a los clientes con la marca.
- **I+D+i y tecnología**, como ámbito de intervención sobre el que se ha de incidir y evolucionar para poder competir en un marco global. Este ámbito engloba a su vez a todos los ámbitos que se describirán a continuación.
- **Diseño, producción y cadena logística**, como ámbito de intervención directamente relacionado con el producto y todo el ciclo productivo que conlleva. Se ha de hacer un énfasis en la calidad y en la sostenibilidad, así como en la minimización de stocks.
- **Formación y captación de *expertise***, ámbito bajo el que se encuadran las actuaciones dirigidas a fomentar la cualificación del personal que integra la compañía, con el fin de aumentar su motivación, preparación y su inclusión en los social media en los que la firma está presente, para que formen parte del proyecto, se sientan uno más y de esta forma la comunicación con el cliente sea más enriquecedora y directa.

- **Financiero**, ámbito que abarca desde la asignación del presupuesto de las acciones del Plan desarrollado hasta la generación de cotas e indicadores a cumplir para el seguimiento.
- **Área comercial y marketing**, ámbito para la realización de actuaciones que incentiven la búsqueda de clientes y la fidelización de los ya existentes para afianzar la demanda y generar sentimiento de marca.

7. PLAN DE ACCIÓN

Después de décadas de estudio de las organizaciones, Michael Porter³¹ continua sosteniendo la teoría de que las estrategias a las que puede optar una empresa son la de **diferenciación** o la de **bajo coste**. Es decir, una marca puede decidir vender un producto a mayor precio porque su **calidad, servicio, diseño e innovación** lo merecen³². Por el contrario, una marca puede posicionarse en el mercado vendiendo a precios bajos. Esta estrategia de bajo coste significa operar con unos márgenes muy ajustados y reducir todos los costes de la cadena de valor al mínimo. Si el consumidor compra el producto gracias a ser competitivos en precios y se consigue rotar el producto lo suficiente, también es otra manera de alcanzar beneficios.

En el caso de la moda la guerra de precios es brutal. La estrategia *low cost*³³ exige, no solo fabricar barato, sino con un elevado ritmo de rotación de colecciones, que a su vez pueden acarrear problemas de stock y que exige la fabricación *in-shore*. Esto a su vez acarrea problemas de pérdida de competitividad con respecto al resto de divisas cuando la marca sale fuera del país.

En todo el plan formulado se está contribuyendo a la generación de una estrategia que haga ser más valiosa a la compañía. Se quiere competir haciendo mejores productos y con una relación más directa con el cliente en entornos que muestren el concepto de la firma para ofrecer experiencia de compra a los consumidores.

³¹ Profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Es presidente del Institute for Strategy and Competitiveness¹ de la HBS, y también dirige el programa de dicha institución de la Universidad de Harvard dedicado a nuevos CEOs y presidentes de grandes corporaciones. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter

³² Con esta estrategia sí la marca o el producto tiene éxito, no necesariamente tendrá que vender millones de unidades, ya que el alto margen le permitirá optar a beneficios con menos unidades.

³³ Estrategias de bajo precio.

El incremento de valor en la marca se ha de percibir económicamente, generando valor y dividendos a los financiadores, pero también a nivel de marca, para generar fidelidad en el consumidor cada vez más exigente y con más opciones.

Una vez descritas las directrices de la estrategia a seguir y sus ámbitos de actuación, se ejecutará un plan de acción para **alcanzar los objetivos marcados con una estrategia de diferenciación** respecto a la competencia. Mediante **productos de mayor calidad, más respetuosos con el medioambiente, innovando** no solo a nivel de producto sino también de concepto, servicio y comunicación, y sin dejar de lado las **tendencias** y los **diseños** que marcan el entorno y solicitan los consumidores.

El plan de acción hace foco en los cuatro ejes indicados; *Cliente, Concepto, Canal y Producto*, mediante las siguientes sub-estrategias;

- **Estrategia Botton up** fomentada por los diversos canales de comunicación existentes de Blanco con el cliente, como son las redes sociales las cuales influyen y a su vez son influidas por sus miembros,
- **Estrategia Up front** de la innovación, que abarca principalmente al concepto y al producto. Y que exige una reinversión continua de la compañía y la marca. La evolución en Blanco propuesta abarca desde el concepto de tienda, colección, logística, multicanalidad, hasta un sinfín de variables que han de ayudar a superarse día a día.

El plan de acción ha de ir de la mano de un plan de inversión que forme parte del nuevo presupuesto disponible tras la adquisición de la marca por el grupo Alhokair y que permita, además de saldar las deudas existentes, llevar a cabo las siguientes acciones:

Actividades Operativas de soporte y fidelización del Cliente:

1. Inversión en **desarrollo profesional para retener talento**. Inculcar los valores de marca e involucración, participación del personal de Blanco en los nuevos canales de comunicación con el cliente y generación de planes formativos para los empleados ajustados a las necesidades de cada uno de ellos conforme a su ámbito de participación. Toda persona que trabaje en la compañía ha de conocer la marca, sus productos y ha de tener una comunicación directa con el cliente. Los planes de formación harán foco en los siguientes puntos:

- Formación tecnológica
- Orientación al cliente
- Adaptación al cambio
- Innovación

2. **Creación de la primera Flagship store de Blanco Suit**. Creación de la primera tienda insignia de la firma, que potencie el sentimiento de marca y sea modelo a seguir. Puntos a tener en cuenta;

- Ubicación, por determinar; *Bilbao, Madrid o Barcelona*.
- Arquitectura.
- Diseño en tienda con foco en el nuevo concepto
- Diseño de los escaparates
- Diseño del producto
- Servicio al cliente
- Integración de nuevas tecnologías

3. **Reestructuración, mejora y remodelación de los puntos de venta**.

- Análisis de ratios y objetivos fijados de cada punto de venta
 - Cierre de ubicaciones que no ayuden a la creación de valor económico o de marca.

- Reestructuración de puntos de venta conforme al estudio previo de ratios.
 - Cambio de imagen periódica y progresiva adaptándose al nuevo concepto.
 - Inclusión de la tecnología en los puntos de venta de forma progresiva.
 - Uso de la Multicanalidad también en la tienda. Conectar la tienda con las redes sociales.
4. **Multicanalidad** orientada al cliente. Presencia en los canales de comunicación en los que está el cliente, con la misma idea de marca en cada uno de ellos pero adaptándose a las distintas tipologías y clientes target que existen en cada uno.

El consumidor se ha convertido en el punto de venta

Canales en los que existe una presencia del grupo Blanco:

SOCIAL |
FACEBOOK
TWITTER
YOUTUBE
INSTAGRAM
TUENTI
VIMEO
PINTEREST
GOOGLE+

Actividades Operativas relacionadas con el canal y producto:

1. Plan de sostenibilidad que abarque todo el ciclo del producto y este presente en todos los procesos; gestión eficiente de consumo de recursos; energía y agua principalmente así como reducción de emisiones de CO2 y utilización de productos con bajo impacto ecológico. Adaptación del plan en:

- Tiendas
 - Cadena logística
 - Sensibilización en proveedores
2. Minimización de stocks. Centralización de la producción de prendas en una única ubicación. Control total del stock así como del ciclo de producción y su distribución. Rapidez en las variaciones de la fabricación del producto según la demanda.

Actividades orientadas a la toma de decisiones

1. Responsabilidad Social Corporativa, Planificación y finanzas:
- Generación de estándares que han de cumplir cada uno de los medios con los que existe una comunicación con el cliente.
 - *Revenue* mínimo
 - Indicadores tangibles, de negocio e intangibles (satisfacción del cliente)
 - Nuevo organigrama corporativo.
 - Nombramiento de un equipo de seguimiento del plan estratégico.
2. Recursos humanos:
- Programas de búsqueda de talento dentro y fuera de la compañía.
 - Planes de formación, motivación e incentivación.
3. Desarrollo tecnológico
- Plan de inclusión de tecnología en tiendas y comunicación con el cliente.
 - Personal relacionado y conocedor de la tecnología.

4. Compras de bienes

- Flagship store.
- Remodelación de tiendas
- Apertura/cierre de ubicaciones existentes
- Consolidación de ubicaciones.
- Centralización de centros logísticos.

5. Comunicación corporativa

Desarrollo de un plan de comunicación que abarque todo el proceso de mejoras desarrollado.

6. Seguimiento del plan estratégico.

- Acciones de seguimiento y control de la realización de los objetivos marcados.

8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

Mediante el seguimiento se podrá determinar la marcha del Plan, apreciar los desvíos respecto a los objetivos marcados e introducir mecanismos correctores según proceda. La evaluación servirá para hacer balance de lo conseguido respecto a lo previsto inicialmente.

Este seguimiento dotará de una flexibilidad al Plan de forma que, basta que el mercado en el que nos movemos está en continuo cambio y evoluciona a una velocidad vertiginosa, exista la posibilidad de evolucionar las líneas estratégicas marcadas e ir las adaptando a los cambios que vayan surgiendo.

El desarrollo de las tareas de seguimiento y evaluación se concretan mediante la constitución de una comisión o área de seguimiento del Plan Estratégico 2014-2018, la cual será la encargada de analizar los indicadores que a continuación se proponen y que se relacionan con cada uno de los ámbitos y objetivos descritos:

Ámbitos	Tipo de Indicadores	Actividades
Gestión, organización y estrategia	Organizacionales	Toma decisiones
	Seguimiento y control	
	Grado de comunicación	
I+D+i y tecnología	Presencia en los canales de comunicación	Operativas
	Satisfacción clientes	Toma decisiones
	Inclusión tecnología en tiendas	
Diseño, producción y cadena logística	Calidad	Operativas
	Cumplimiento planes de sostenibilidad	Operativas
	Grado de minimización de stocks	
Formación y empleo	Planes formativos	Operativas
	Incentivación e involucración	
	Motivación	
	Medición de la profesionalidad	Toma decisiones
	Evaluar el talento	
	Promover el conocimiento tecnológico	
Financiero	Revenue mínimo	Toma decisiones
	Indicadores tangibles económicos; EBITDA, Margen bruto, Beneficio neto, ...	
	Incremento en ventas	
Área comercial y Marketing	Ubicación de los puntos de venta	Operativas
	Concepto	Toma decisiones
	Planes de remodelación	
	Ubicaciones premium	
	Grado repercusión Flagship store	

Tabla 11. Indicadores de Evaluación del Plan Estratégico

BIBLIOGRAFÍA

- *Asociación Empresarial del Comercio Textil y Complementos* [Consulta: Biblioteca. Retail]. Disponible en: <http://www.acotex.org>
- *Boletín Oficial del Registro Mercantil* [Consulta: INEbase; Productos y servicios]. Disponible en: https://www.boe.es/diario_borme/
- *ICEX España Exportación e Inversiones* [Consulta: Información de Mercado. Sectores. Bienes y consumo. Moda]. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/index.html>
- *Instituto Nacional de Estadística* [Consulta: INEbase; Productos y servicios]. Disponible en: <http://www.ine.es>

Publicaciones web:

- *Modaes.es*. Disponible en: <http://www.modaes.es>
- *Expansión*. Disponible en: <http://www.expansion.com>
- *Cinco Días*. Disponible en: <http://cincodias.com>
- *El economista*. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/>

Otras:

- *Información de empresas. Einforma*. Disponible en: <https://www.einforma.com>
- Blogs:
 - Ana Balda*. Disponible en: <http://www.modaes.es/blogs/moda-cultura-y-negocio.html>
 - Andrés Contreras*. Disponible en: <http://www.modaes.es/blogs/the-retail-experience.html>
 - Alfredo Martín*. Disponible en: <http://www.modaes.es/blogs/la-moda-democratica-es.html>
 - Inmaculada Urrea*. Disponible en: <http://www.modaes.es/blogs/lamodapasa.html>

ANEXO

1. Información económica sociedad Blanco; *Diagomoda*.

Fichero adjunto *Diagomoda.pdf*

2. Información económica sociedad grupo Alhokair en España ; *Global Leiva*.

Fichero adjunto *Global Leiva.pdf*

3. Informe comercio textil 2007; *Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*.

Fichero adjunto *InformeComercioTextil_2007.pdf*

4. Informe sectorial Sector Textil y Confección; *Ministerio de Industria, Turismo y Comercio*.

Fichero adjunto *Textil y confección_minetur.pdf*

Todos los ficheros están incluidos en el fichero ***Anexo AnaCamposGlez.zip***